

I.2. Valutazione della performance

(Sezione trasmessa ad ANVUR il 16 luglio 2018)

II.1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance

Premessa

In merito al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, l'ANVUR Il NUV ha strutturato le proprie valutazioni facendo riferimento alle "Linee Guida 2018 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione" e utilizzando la griglia di lettura allegata alle Linee Guida (S4 - Scheda per l'analisi del ciclo integrato di performance), che discende direttamente da quella utilizzata dall'Agenzia nel biennio precedente.

Il NUV ricorda che l'Università di Pavia ha ricevuto il *feedback* di ANVUR a dicembre 2016, in relazione al Piano Integrato 2016, a cui è seguito un colloquio del Direttore Generale con i funzionari di ANVUR che hanno elaborato le osservazioni. Durante il colloquio sono stati chiariti alcuni aspetti poco chiari evidenziati nel documento ANVUR. Le considerazioni del NUV sulle modalità con cui l'Ateneo ha recepito le osservazioni dell'ANVUR sono state ampiamente descritte nella Relazione dello scorso anno. Il NUV ha quindi verificato in questa sede se ed in che misura l'Ateneo ha recepito i punti di attenzione evidenziati nella precedente relazione. Come da indicazioni ANVUR, si è soffermato sui 3 argomenti qui di seguito elencati:

- Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio;
- Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- Qualità della "filiera" obiettivi-indicatori-target.

I principali documenti consultati dal NUV al fine della stesura della presente relazione sono:

- Documento di Programmazione Integrata 2017/2019 con i relativi allegati, come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31/1/2017 e successivamente rivisto in data 26/9/2017 (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo12586.html>);
- Documento di Programmazione Integrata – aggiornamento 2018/2020 con i relativi allegati, come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 30/1/2018 (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9405.html>);
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31/1/2017 e successivamente rivisto in data 21/12/2017 (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10042.html>);
- Relazione Integrata sulle attività di Ateneo anno 2017 con i relativi allegati, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26/6/2018 (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9406.html>);
- Feedback ANVUR per l'Università di Pavia sul Piano integrato 2016

1. Processo di definizione del Piano

A gennaio 2018, l'Ateneo ha proceduto all'aggiornamento al triennio 2018-2020 del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2017. Il Documento di Programmazione Integrata, partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, individua le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi.

Il NUV rileva che l'azione programmatica è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale che sono dettagliatamente descritte nel SMVP. La dimensione verticale identifica il percorso da seguire 'a cascata': dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell'Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. La dimensione orizzontale considera l'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

Il NUV rileva che l'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NUV stesso ha espresso parere positivo a dicembre 2017.

Rileva inoltre che i contenuti del Piano sono correlati ad altri documenti di programmazione e analisi, tra cui si citano: le linee programmatiche espresse dal Rettore; le politiche per la qualità; il piano strategico per la didattica; il piano strategico tematico di Ateneo; il programma triennale dei lavori e delle opere edilizie; il programma degli approvvigionamenti; la programmazione triennale del personale; il budget autorizzatorio annuale e triennale; gli obiettivi di ricerca e qualità dei Dipartimenti; il piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) e i risultati delle analisi istituzionali comparative (risultati VQR, dispersione scolastica, andamento immatricolazioni, riparto FFO, etc...).

Il NUV ritiene apprezzabile che l'Ateneo abbia aggiornato l'analisi finalizzata a valutare i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats) (Analisi SWOT).

2. Integrazione con le strategie

Nell'anno 2016, a valere per la programmazione 2017, è stato predisposto il primo Documento di programmazione integrata che ha migliorato uno dei principali punti di debolezza evidenziato nel *feedback* di ANVUR sul Piano integrato.

Il NUV rileva che nel Documento di programmazione integrata 2018-2020 vengono esplicitamente riportate le strategie generali dell'Ateneo. Nel paragrafo A.4 vengono definite le dieci finalità strategiche a cui se ne aggiungono quattro di carattere gestionale. Il NUV rileva inoltre che l'Ateneo ha declinato un sistema di obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale coerente con le proprie priorità strategiche. La *matrice degli obiettivi per tipologia e per ambito prioritario di intervento* consente di collegare esplicitamente gli obiettivi strategici ai macro-obiettivi gestionali.

Il NUV osserva inoltre che l'Ateneo di Pavia sta implementando un cruscotto direzionale che permetta il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti di maggior rilievo per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Tali indicatori, illustrati nel paragrafo A.5, hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo in quanto il raggiungimento degli obiettivi strategici e il monitoraggio dei valori rilevati sono prevalentemente orientati al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione.

Il NUV ritiene importante il percorso seguito dall'Ateneo nella definizione di indicatori coerenti con le strategie e sinergici con il sistema di AQ. In relazione ai target, il NUV prende atto del fatto che in molte analisi di contesto e nella Relazione integrata 2017, l'Ateneo si confronta con la Lombardia o più in generale con il Nord ovest, in cui sono collocati i suoi principali competitors. Tuttavia, il NUV raccomanda all'Ateneo di individuare in modo più esplicito i target di riferimento per gli obiettivi strategici.

Il NUV ritiene inoltre che la coerenza tra obiettivi, azioni, indicatori e target sia l'aspetto più difficile da mettere in atto e raccomanda di proseguire il processo di miglioramento già in atto.

In relazione alla pianificazione strategica presso le strutture decentrate, il NUV aveva rilevato nelle precedenti relazioni che la *governance* ha implicitamente indirizzato le strutture a pianificare scelte coerenti con le linee strategiche di Ateneo attraverso le politiche di riparto delle risorse economiche e di personale. Il NUV aveva rilevato inoltre che le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Tuttavia, il NUV ritiene che la condivisione di politiche e strategie con le strutture periferiche si configuri ancora come una criticità in più ambiti. La multidisciplinarietà dell'Ateneo porta con sé un'intrinseca vulnerabilità in termini di condivisione organica di direzione strategica e obiettivi, di cui la *governance* è

consapevole e che sta affrontando. Il NUV rileva a questo proposito che in occasione della nuova programmazione del personale per il triennio 2018-2020, la Consulta dei Direttori, nella seduta di dicembre 2017, ha accolto la proposta della Governance di definire le programmazioni dipartimentali per il triennio 2018-2020 attraverso la stesura di un documento omogeneo, in cui fossero indicati la tipologia di ruoli richiesti, il settore scientifico disciplinare di ogni ruolo, le motivazioni didattiche e di ricerca sottese alla richiesta e un ordine di priorità. I Dipartimenti hanno prodotto i documenti di programmazione entro il 15 aprile 2018 e successivamente il Rettore ha incontrato individualmente i Direttori per discutere dei contenuti dei documenti. La proposta di determinazione dei ruoli a livello di Ateneo, approvata dal CdA il 28 maggio 2018 e la conseguente attribuzione ai dipartimenti dei ruoli per anni approvata dal CdA il 26 giugno 2018 hanno tenuto conto dei documenti prodotti dai dipartimenti e dell'esito dei colloqui.

Il NUV ritiene che la modalità di condivisione adottata sia utile al fine di migliorare la sinergia tra centro e periferia e dia conto di un percorso che si sta, gradualmente, realizzando.

3. Integrazione con il ciclo di bilancio

Il NUV conferma quanto già osservato nella precedente relazione, ovvero che l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria è uno dei punti di forza dell'Ateneo, come peraltro rilevato dall'ANVUR nel *feedback* di dicembre 2016.

L'integrazione è stata avviata associando agli obiettivi risorse finanziarie precise e quantificate. Il processo di *budgeting* è stato allineato a quello di attribuzione degli obiettivi gestionali specifici al management, in modo da garantire integrazione e coerenza al sistema delle performance di Ateneo. Ciò avviene sia in fase di predisposizione e avvio del ciclo annuale che di monitoraggio periodico, in seguito al quale rilevare eventuali scostamenti per identificare azioni correttive, e, se ritenuto necessario, una revisione degli obiettivi assegnati.

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse.

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

A partire dal 1° gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. L'Ateneo sta inoltre definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di pervenire a una rendicontazione economico-analitica.

4. Pianificazione della performance organizzativa

Il NUV rileva che la performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture. L'Ateneo individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- Obiettivi di performance organizzativa: ovvero obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative, i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Gli obiettivi di

performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture e prevedono l'identificazione di un referente che assume il ruolo di 'project leader' con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati.

- Obiettivi individuali: ovvero obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo da parte del responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Gli obiettivi di performance organizzativa attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono 12 e sono stati classificati nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione
2. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza
3. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
4. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali della posta elettronica di Ateneo.

Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. Da quest'anno, a seguito dell'entrata in vigore del D.lgs n.74/17 è prevista una fase di monitoraggio a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, quindi del Nucleo di Valutazione. Va ricordato che il monitoraggio è anzitutto un compito dell'amministrazione e che il NUV esercita, ai sensi del d.lgs 74/2017 un compito di verifica dell'andamento sulla base di specifiche modalità. Più in particolare, il NUV ha ritenuto di concordare con l'Amministrazione un preciso schema di monitoraggio dell'andamento della performance relativa agli obiettivi gestionali della direzione generale e dei dirigenti attraverso l'acquisizione di informazioni che evidenziano con maggiore efficacia per ciascun obiettivo la filiera obiettivo-azione-indicatore, target- stato di avanzamento al 30 giugno. È previsto che la scheda di monitoraggio compilata dall'Amministrazione venga trasmessa al NUV entro il 31 agosto, affinché il NUV stesso possa rilevare eventuali criticità e trasmettere il suo feedback all'Amministrazione a settembre, ai fini di un'eventuale revisione degli obiettivi.

Il NUV conferma il giudizio positivo già espresso nella precedente relazione, in quanto riconosce che l'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi di performance organizzativa molto completo e articolato. Gli obiettivi sono distinti per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). La classificazione degli obiettivi di performance organizzativa in "categorie": obiettivi di innovazione, di miglioramento dell'efficienza, di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, di recupero delle aree di rischio è stata peraltro giudicata quale 'best practice' da ANVUR nel feedback al Piano integrato 2016.

Il NUV rileva inoltre che la metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno e che nel paragrafo 6 della Relazione integrata sulle attività di Ateneo 2017 sono bene illustrati fasi, soggetti, tempi e responsabilità del ciclo della performance. Inoltre, segnalato da ANVUR come punto di forza specifico dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale.

Il NUV rileva infine che per il ciclo della performance 2018, l'Ateneo ha accolto il suggerimento di ridurre il numero degli obiettivi. Il sistema è stato semplificato attraverso l'introduzione della distinzione tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali. Questo ha consentito di focalizzare l'attenzione su 12 obiettivi di performance organizzativa, comuni a più strutture, contro i 96 obiettivi complessivi del ciclo precedente.

5. Performance individuale

La performance individuale misura il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi.

Il NUV ritiene che i criteri di valutazione della performance individuale siano indicati chiaramente e

dettagliatamente nel SMVP. La misurazione della performance organizzativa di ateneo o di struttura rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale di categoria EP o di categoria D responsabili di struttura, con percentuali diverse, come di seguito illustrato. La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'Ateneo.

Per l'esercizio 2018, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente dal Consiglio di Amministrazione
- b. 20% in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione
- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le seguenti 4 componenti di valutazione.

- Componente organizzativa – peso 50% così articolata:
 - 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia e efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
 - 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- Componente individuale – peso 20%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività progettuali assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- Comportamenti organizzativi agiti – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili ad un set di competenze comportamentali.
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori - peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

Per il personale di categoria EP la valutazione avverrà utilizzando un criterio "a cascata" rispetto alla piramide gerarchica organizzativa. La valutazione della performance dei Responsabili gestionali delle strutture di secondo livello sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali);
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

La valutazione della performance del personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura;
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Il personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici viene valutato in base a:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);

- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente/Responsabile competente;

- 40% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), tutto il personale di categoria B, C, D, verrà sottoposto a valutazione. Il giudizio qualitativo del responsabile sul livello di performance verrà espresso in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite.

II.2. Argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (facoltativo)

In data 28 giugno 2018, il NUV ha approvato la validazione della relazione sulla performance 2017 sulla base della documentazione trasmessa dall'Amministrazione. Per esprimere il proprio parere ha preso in esame la seguente documentazione:

- Documento di Programmazione Integrata 2017/2019 con i relativi allegati, come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31/1/2017 e successivamente rivisto in data 26/9/2017;
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31/1/2017 e successivamente rivisto in data 21/12/2017;
- Relazione Integrata sulle attività di Ateneo anno 2017 con i relativi allegati, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 26/6/2018.

e ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti che ha ritenuto opportuno nella fattispecie. A questo proposito, il NUV ha apprezzato la disponibilità e piena collaborazione avuta in ogni momento dagli uffici dell'Amministrazione.

Per effettuare la validazione, il NUV ha fatto riferimento alla documentazione in materia di valutazione della performance predisposta da ANVUR e dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed in particolare: alle Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance 2015, alla Nota di indirizzo ANVUR per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 di dicembre 2017, al feedback sul Piano Integrato ricevuto da ANVUR a dicembre 2016, alle Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2017.

La documentazione del processo di validazione e le motivate conclusioni raggiunte su ciascuno dei punti esaminati sono sintetizzate nella tabella allegata al documento di validazione, pubblicato alla pagina (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9406.html>).

II.3. Modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017

Il NUV ricorda innanzi tutto che l'Ateneo ha aggiornato a dicembre 2017 il SMVP al fine di recepire le novità introdotte dal D.Lgs 74/2017. Il NUV rileva inoltre che l'Ateneo ha attivato diversi strumenti di monitoraggio dell'opinione dei portatori di interesse. Oltre alle rilevazioni di customer satisfaction sui servizi offerti condotte nell'ambito del progetto Good Practice e in Almalaurea, si segnala l'adozione di canali di ascolto diretto, quali:

- Audizione degli studenti presenti in aula
- Raccolta in CPS (Commissione Permanente Studenti) delle istanze dei rappresentanti degli studenti per l'introduzione di nuovi servizi e per il miglioramento di quelli esistenti
- Raccolta attraverso il Garante degli studenti di segnalazioni da parte degli studenti su criticità inerenti la didattica, al diritto allo studio e alla carriera degli studenti.
- Raccolta attraverso lo sportello Informastudenti e la procedura "Filodiretto con la Segreteria studenti" di segnalazioni degli studenti su malfunzionamenti o problemi relativi alle procedure di segreteria.

Il NUV rileva che le risultanze del processo di ascolto degli utenti trovano riflesso nella misurazione della performance organizzativa. Come già anticipato, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale, aspetto segnalato come *best practice* da ANVUR nel feedback al Piano integrato 2016.

I canali di ascolto diretto (audizioni, Garante, CPS) forniscono all'amministrazione gli input per la definizione di obiettivi di miglioramento dei servizi. Il NUV sottolinea l'importanza di questi strumenti e ritiene che vadano sempre più valorizzati nel SMVP.